

Déterminants de l'efficacité scolaire : pour une école mue par l'idéal d'excellence

Introduction

François NAKAHOSA
Jésuite, diplômé en
Sciences de l'Education
de l'Université de
Lubumbashi.
frnakahosa@yahoo.fr

La présente contribution scientifique, fruit d'une recherche en Sciences de l'Education, porte sur les déterminants de l'efficacité scolaire. Elle se veut un regard évaluatif sur les écoles dites de qualité dans la ville de Lubumbashi : le cas des Complexes Scolaires L'Age d'Or et Anuarité, du Collège Imara, du Lycée Tuendelee et de l'Institut Salama. Entendons par là, des écoles qui font progresser les apprenants plus loin qu'on ne puisse en attendre. En d'autres termes, des écoles capables de se dépasser pour mieux réaliser leur mission éducative, celle de porter l'aide nécessaire aux apprenants afin qu'ils atteignent un meilleur niveau d'éducation possible. Ce sont des écoles qui ont le souci des apprenants qu'elles accueillent en leur sein en leur offrant un cadre chaleureux, une communauté chaleureuse et propice à leur apprentissage. L'objectif ultime de notre recherche scientifique vise à dégager les déterminants de la réussite scolaire, en identifiant, pour chacun des facteurs, son poids, son influence, son degré de relation avec les autres facteurs et ses effets nets.

Ces cinq formations scolaires, avec les 261 enseignants qui y travaillent, ont constitué notre champ d'investigation. Et parmi les nombreux indicateurs ou facteurs qui entrent dans la construction de l'efficacité scolaire, nous en avons retenu deux au cours de notre étude scientifique. Il s'agit de l'efficacité pédagogique de l'enseignant (la qualité de l'enseignant, sa qualification, sa stabilité à l'école et ses attentes sur la réussite des apprenants) et de la gestion efficace de l'école. Ce sont là les deux variables indépendantes de notre recherche, c'est-à-dire, des variables expliquant l'efficacité scolaire dans la ville de Lubumbashi, cette dernière constituant la variable dépendante.

Notre réflexion s'organise autour de quatre points : *primo*, nous présentons les éléments méthodologiques de notre recherche ; *secundo*, nous dégagons la position du problème ; *tertio*, nous décrivons les variables de la recherche ; et enfin, *quarto*, nous présentons les résultats de notre recherche.

Eléments méthodologiques

Nous avons procédé par la réalisation d'une pré-enquête auprès des enseignants de diverses écoles, des agents de la Division Provinciale de l' EPSP (Enseignement Primaire, Secondaire et Professionnelle), des Inspecteurs provinciaux de l'EPSP et de quelques étudiants en Sciences de l'éducation. Elle portait sur : 1) l'existence des écoles efficaces ou de qualité dans la ville de Lubumbashi ; 2) ce que nos enquêtés entendaient par "école efficace" ou de qualité ; 3) les écoles dites efficaces comme telles : nous leur avons demandé d'en citer cinq selon l'ordre d'excellence ; 4) ce qui caractérise ces écoles (les enquêtés devaient donner deux à cinq facteurs qui font d'elles des écoles efficaces).

Les données recueillies ont révélé l'existence des écoles dites efficaces dans la ville de Lubumbashi, parmi lesquelles nous avons retenu cinq que nous citons selon l'ordre d'excellence suggéré par nos enquêtés à l'issue de la pré-enquête. Il s'agit du Complexe Scolaire L'Age d'Or, du Collège Imara, du Complexe Scolaire Anuarité, du Lycée Tuendelee et de l'Institut Salama. Ces formations scolaires ont constitué notre champ de recherche. Parmi les nombreux indicateurs ou facteurs qui entrent dans la construction de l'efficacité scolaire, nous avons retenu deux qui ont été observés au cours de notre investigation : l'efficacité pédagogique de l'enseignant et la gestion efficace de l'école. Ces deux facteurs constituent les deux variables indépendantes de cette recherche, c'est-à-dire, des variables expliquant l'efficacité scolaire dans la ville de Lubumbashi, laquelle constitue la variable dépendante.

La méthode descriptive qui consiste à décrire, à nommer ou à caractériser un phénomène de telle sorte qu'il apparaisse familier, nous a permis de donner une description des deux variables observées pour parvenir à une image aussi précise que possible du phénomène étudié, en l'occurrence, l'efficacité scolaire. En plus, cette méthode nous a aidé à parvenir à une meilleure compréhension des phénomènes par l'identification de leurs composantes et à déterminer le degré de relation existant entre ces composantes. C'est en cela que cette étude est aussi corrélationnelle. Quant aux techniques utilisées, nous avons fait recours au questionnaire d'enquête, à l'entretien et à la technique documentaire. La statistique inférentielle, avec le *Chi-carré*, nous a permis de vérifier les hypothèses, le calcul du coefficient de contingence, pour déterminer le degré de corrélation entre les variables dépendantes et indépendantes.

Position du problème

L'importance de l'éducation sur le plan social et économique dans un pays justifie l'intérêt des débats sur l'éducation dans le monde. Au centre de ces débats se trouve un problème récurrent, celui de la qualité de l'enseignement.

De là, émerge le concept d'*efficacité scolaire*. Plusieurs études établissent le lien entre la croyance à l'« éducatibilité » de tous (accès à une éducation de qualité) et l'accès au développement social et économique. L'éducation (de qualité) est reconnue partout comme un facteur, si pas **le** facteur, pouvant favoriser cet épanouissement.

Pourtant, les discours et les écrits sur l'école congolaise brossent globalement un tableau sombre, l'accablant de toutes les critiques : un système éducatif inefficace, pas adapté, « mauvais », et même, agonisant, aux abois, *trahi* (cf. Martin Ekwa, *L'école trahie*, Kinshasa, Cadicec 2004), médiocre ... Et il suffit de faire une lecture attentive des données des *AnnuaIRES statistiques 2006/07 et 2007/08* ⁽¹⁾, pour se rendre compte de la faiblesse qui caractérise l'efficacité interne du système et de la justesse des critiques dont il est chargé. Les redoublements sont nombreux dans toutes les classes, les abandons restent élevés, et le taux d'achèvement particulièrement bas.

On note plusieurs facteurs explicatifs de cette réalité éducative, notamment, les problèmes liés aux qualifications des enseignants (le personnel enseignant souffre d'une formation initiale jugée peu « professionnalisante » et de l'absence quasi totale de système fonctionnel de formation continue) ⁽²⁾. Par ailleurs, la démotivation et le moral en berne des enseignants mal rémunérés sont autant de facteurs qui affectent négativement leur rendement et, par conséquent, celui des élèves et de l'école.

L'enseignant est souvent mis au banc des accusés comme étant le mal éducatif congolais, alors que cette situation n'est qu'une conséquence d'un Etat démissionnaire en matière éducative. Tout bien pesé, l'on voit quand même qu'il existe, toujours au Congo, des écoles dites d'excellence, ou de qualité. Bref, des écoles qui font preuve d'une bonne formation. D'où, des questions légitimes : que font ces écoles pour qu'elles soient dites "efficaces" ? Qu'est-ce qui explique leur efficacité ? Comment sont-elles organisées pour qu'elles soient dites d'excellence ou de qualité ?

L'énoncé selon lequel « l'efficacité scolaire concerne tout établissement scolaire » suppose que chaque formation scolaire prenne au sérieux sa mission éducative. En d'autres termes, qu'elle se doive d'être capable de se dépasser en vue de mieux réaliser sa mission : celle de porter l'aide nécessaire aux apprenants pour qu'ils déploient les qualités d'esprit et de

(1) Données accessibles dans le document publié par le Ministère de l'EPSP en 2010 sous le titre *Stratégie du développement du Ministère de l'EPSP (mars 2010)*, n°s 76-79.

(2) Selon les données statistiques 2007/08, 64% des enseignants du secondaire n'ont pas la qualification requise pour enseigner.

cœur qui les rendront à leur tour capables de travailler avec les autres pour le bien universel. N'est-ce pas là l'aspect fondamental même de l'école : se soucier des apprenants qu'elle accueille en son sein en leur offrant un cadre chaleureux, une communauté chaleureuse et propice à leur apprentissage ?

De l'analyse documentaire des palmarès de ces trois dernières années scolaires, les résultats des écoles dites efficaces ont suggéré qu'il y a en elles ce souci majeur de faire progresser les apprenants dont elles ont la charge le plus loin possible. D'une année scolaire à l'autre, l'on observe dans le chef des apprenants, pour la plupart de ces écoles, une forte amélioration. Par ailleurs, au regard des résultats, il appert que, dans ces écoles, ce sont les apprenants les mieux lotis, aussi bien intellectuellement que financièrement, qui vont jusqu'au bout du cycle, la formation offerte par ces écoles étant sélective, élitiste. C'est ainsi que l'on voit éliminés, avant la fin du cursus, ceux qui s'essouffent (les maillons faibles ou les défavorisés). Il se révèle ainsi un phénomène non négligeable, celui des inégalités sociales, conséquence d'une recherche effrénée de l'efficacité. Faisons nôtre cette interrogation de Meirieu Ph. (2010) : « Comment faire pour éviter qu'au nom de l'efficacité de ces écoles et de la légitime nécessité de faire émerger des élites, on ne continue pas à faire fonctionner l'école par éliminations successives des 'maillons faibles' » ? ⁽³⁾ N'avons-nous pas affaire à un certain « darwinisme scolaire » ou encore à une certaine « raffinerie scolaire » ? ⁽⁴⁾

Pourtant, ces écoles ont la réputation d'être efficaces. Comme quoi, une des caractéristiques d'une école efficace est d'être sélective, élitiste !

Au-delà du regard sur les résultats de ces trois dernières années, soulignons que ces écoles se caractérisent par leur emplacement idéal dans la ville de Lubumbashi. En outre par leur aspect extérieur, la qualité de leurs bâtiments, elles s'imposent et impressionnent ; elles ont une belle allure. Dans la gestion et l'organisation scolaires, elles jouissent d'une certaine autonomie ; d'où, la réputation qu'elles ont d'être bien organisées, disciplinées, bien gérées. Elles savent aussi faire confiance aux collaborateurs (parents, enseignants ou autres partenaires techniques et financiers), et vice versa. Les élèves, dans ces écoles, connaissent le Règlement d'ordre intérieur, ils sont motivés et ont la volonté d'apprendre.

⁽³⁾ MEIRIEU se pose cette question pour l'école française, mais elle vaut aussi pour l'école congolaise.

⁽⁴⁾ C'est en ces termes que MEIRIEU qualifie cette façon de faire. C'est, pour lui, le deuxième chantier auquel il s'attaquerait, pour construire concrètement une institution scolaire (MEIRIEU Ph., *Faire l'école, faire la classe*).

Ces écoles ont compris que l'éducation est un partenariat entre différents acteurs où chacun joue un rôle d'interface. Elles ont compris qu'elles doivent laisser une place considérable à l'éducation aux valeurs : aider chaque apprenant à accéder au statut de personne humaine pleinement responsable, et capable de prendre part, en toute conscience, aux activités de la société. Ce sont des valeurs intimes de l'être : honnêteté, loyauté, confiance et ouverture.

Les sociologues et les économistes de l'éducation nous disent que l'investissement dans l'éducation, bien que jugé budgétivore, trouve sa raison d'être dans ses externalités positives pour l'individu et pour la société. En effet, la théorie du capital humain de Becker G. (1964), les travaux de Psacharopoulos G. et Woodhall M. (1988) avaient déjà souligné, parmi les intrants du développement économique, l'impact de l'éducation sur le développement de tout pays. Conscientes de ce rôle central de l'école, et malgré les contraintes liées au budget, les autorités qui se chargent de la gestion de l'éducation ne cessent de se demander comment accroître l'accès, l'équité et la rétention scolaire ; comment améliorer la qualité et l'efficacité de la formation avec les moyens disponibles ; comment renforcer la gouvernance qui constitue sans doute une condition nécessaire pour améliorer l'efficacité de l'utilisation des ressources disponibles et la gestion du système. Il devient alors judicieux et légitime que ces gestionnaires veillent à une utilisation efficiente des moyens mobilisés en matière d'éducation. Dès lors, la nécessité de trouver de nouvelles formes de fonctionnement et des modes de gestion plus efficaces s'impose.

Sall H. N. & De Ketele J.-M. (1997), dans leur ouvrage *L'évaluation du rendement des systèmes éducatifs : apports des concepts d'efficacité, d'efficience et d'équité*, soulignent que dans l'évaluation des systèmes d'enseignement, deux concepts semblent devoir jouer un rôle clé : celui de l'efficacité et celui de l'efficience. L'un des deux, l'efficacité, semble toujours être du domaine de la visée, du souhaitable. D'une organisation, de quelque ordre qu'elle soit, on attend une capacité à produire les résultats conséquents, sur lesquels porte fondamentalement l'évaluation, laquelle vise la mise au point des facteurs d'efficacité capables de procurer le plus grand rendement au système. C'est pour cela qu'avec le rôle croissant que la Banque Mondiale et les institutions financières internationales jouent dans l'économie mondiale, les exigences d'efficacité sont actuellement au centre de toutes les préoccupations. Ces principes sont de plus en plus recherchés, sinon prônés, dans toutes les entreprises et dans toutes les institutions. L'école, en tant qu'une institution, ou, comme le dirait Lê Thanh Khoi (1967), une « industrie de l'enseignement », ne peut échapper à cette vision des choses.

L'efficacité figure parmi les six principes qui guident l'action du Ministère de l'Enseignement Primaire, Secondaire et Professionnel (MEPSP) pour l'organisation, le gouvernement et l'opération de l'EPSP en RDC. Ce principe s'inspire du Forum mondial de Dakar (2000) qui stipule que « L'efficacité complète l'approche de l'éducation en tant que droit humain en démontrant concrètement que l'investissement dans l'éduca-

tion est rentable pour le développement économique et social. Cette démonstration requiert tout d'abord l'efficacité des systèmes éducatifs à travers leurs performances en matière de rétention, de flux et de réussite dans la production d'ex-trants. » ⁽⁵⁾

⁽⁵⁾ Forum mondial sur l'éducation tenu à Dakar en avril 2000, cité par le MEPSP, *Stratégie* (mars 2010), n° 96.

⁽⁶⁾ En fait, Monsieur l'inspecteur nous avait soumis à une épreuve terrible : en nous envoyant directement sur la figure « le sujet est mal stipulé, de par sa conceptualisation, on ne parle pas du concept efficacité dans le système éducatif ». Après un petit échange, qui nous a valu son amitié sur le plan scientifique, le rendez-vous était pris pour le lendemain afin de lui brandir la documentation sur l'efficacité scolaire. Fort de son esprit critique et celui de la recherche, il contribua en nous apportant un document qu'il avait trouvé sur Internet, et pour lequel nous lui sommes redevable.

Lorsqu'on l'entend, appliqué à l'éducation ou aux systèmes éducatifs, le concept *efficacité* ne manque pas de soulever un questionnement, pour la simple raison qu'il semble plus « approprié » au domaine entrepreneurial. Et d'ailleurs, c'est devant cette objection que nous nous sommes retrouvés lorsque nous faisons passer le questionnaire de notre pré-enquête auprès d'un inspecteur principal provincial chargé des concours et de l'évaluation scolaires ⁽⁶⁾. Dans son acception la plus générale et son application en éducation, le concept est fortement déterminé par des exigences économiques évidentes. La montée en puissance des théories économiques néolibérales ne serait pas étrangère à l'intérêt que la recherche en éducation porte actuellement sur l'efficacité. La mondialisation de l'économie et les doctrines économiques qui sous-tendent le néolibéralisme semble être aujourd'hui une puissante idéologie politique, sinon l'unique idéologie à laquelle tous (décideurs et chercheurs) se réfèrent. Toutefois, dans le langage commun, lorsqu'on dit que telle école est efficace, on part des « résultats », des effets obtenus, tels que « tout le monde a réussi ou encore l'école a fait 100% des réussites aux épreuves » ! sans trop se poser des questions sur les facteurs de cette réussite. Très mutilée, cette perception des choses souffre, à plusieurs égards, d'inconsistance. En effet, on ne maîtrise pas les facteurs qui entrent réellement en jeu pour définir l'efficacité scolaire.

La lecture de certains ouvrages et articles, notamment, *Efficacité des systèmes éducatifs* de Mons N. (2008), *Accroître l'efficacité des enseignants* d'Anderson L.W. (2004), *L'efficacité des établissements ne se mesure pas : elle se construit, se négocie, se pratique et se vit*, déjà évoqué, de Ghather Thurler (1994), *L'évaluation du rendement des systèmes éducatifs : apports des concepts d'efficacité, d'efficience et d'équité* de Sall H. N. & De Ketele J.-M. (1997), aussi déjà mentionné, ou, plus près de nous, *De l'école de la médiocrité à l'école de l'excellence au Congo-Kinshasa*, de Mokonzi G. (2009), pour ne citer que ceux-ci, ne laisse aucun doute quant à l'idée de l'existence des écoles dites efficaces ou excellentes dans le monde, en général, et par déduction, dans la ville de Lubumbashi, en particulier.

Cela étant confirmé par les résultats obtenus à l'issue de la pré-enquête administrée à la population de référence, par ailleurs très composite (enseignants, inspecteurs, agents de la Division Provinciale de l'EPSP, étudiants en Sciences de l'éducation) et au regard des études en économie de l'éducation, nous reconnaissons que le concept *efficacité* peut adéquatement être applicable à l'éducation ou aux systèmes scolaires.

Appliqué à l'éducation, ce concept a fait couler beaucoup d'encre, sans que sa définition soit toujours très clairement énoncée par ceux qui l'emploient. Son apparence multidimensionnelle le fait confondre avec des termes qui lui sont proches, comme le rendement scolaire ou l'efficience. Néanmoins, selon Mons N. (2008, pp. 230-234), certains ont cherché à le promouvoir en en faisant, dès les années 1980-1990, « l'étendard d'un nouveau management des systèmes éducatifs » ; et d'autres l'ont acerbement critiqué puisqu'ils y ont vu la perte d'une école obligée de vendre son âme dans un « quasi-marché » concurrentiel.

Les économistes de l'éducation, lorsqu'ils font usage du concept *efficacité* et en tenant compte de la nature des effets, opèrent une distinction entre l'efficacité interne et l'efficacité externe. C'est ainsi que De Ketele (1989) pense que l'efficacité interne s'intéresse à des critères spécifiquement pédagogiques ou scolaires alors que la nature externe, quant à elle, tient compte des attentes et des besoins qui s'expriment hors du système éducatif. Notre recherche a donc porté sur les facteurs de l'efficacité interne des établissements dits de qualité à Lubumbashi.

Puisqu'il est établi, après constat, qu'il existe des écoles dites efficaces dans la ville de Lubumbashi, nous nous posons la question suivante : quels sont les facteurs qui déterminent l'efficacité scolaire à Lubumbashi ? Telle est la question de recherche qui accompagne notre réflexion.

Postulats du Concept « efficacité scolaire »

L'approche du concept d'efficacité, mettant l'accent sur l'action ou le fait de faire progresser les apprenants, est l'initiative des économistes de l'éducation. Tout à fait pragmatique, cette approche se fonde, selon Mons N. (2008, pp. 230-231), sur trois postulats dont certains sont en rupture avec le management classique des systèmes éducatifs.

Tout d'abord, le concept d'efficacité part de l'idée d'une variété des organisations et des fonctionnements des systèmes éducatifs ou des établissements. Ce postulat admet l'existence d'une diversité dans les décisions politiques, scolaires et pédagogiques. Et c'est la perspective comparatiste internationale des systèmes ou des établissements qui est à la base du concept d'efficacité.

La deuxième idée maîtresse sur laquelle se fonde le concept d'efficacité est celle qui admet que les systèmes éducatifs et toutes leurs composantes se légitiment par le fait qu'ils produisent des résultats. En effet, les systèmes éducatifs « produisent » des diplômés, des élèves ayant acquis des compétences et, quand ils dysfonctionnent, ils peuvent même « produire » l'échec scolaire. Ces résultats sont mesurables et doivent l'être pour justifier les investissements importants consentis dans le secteur

de l'éducation dans la très grande majorité des pays. Pour les défenseurs de cette approche évaluative, le temps d'une gestion par les moyens et par des normes procédurales est révolu, la recherche de l'efficacité incarne l'arrivée dans le monde de l'éducation d'une logique de management par les résultats empruntée au monde de l'entreprise.

La troisième idée est corollaire à la seconde. Parmi les différentes façons d'organiser un système éducatif, un établissement ou une formation, certaines sont factuellement préférables aux autres. Le chercheur se doit de mettre en évidence les conditions dans lesquelles l'organisation de l'apprentissage se révèle être source d'efficacité. Pareille posture se propose comme un nouveau système de légitimation des choix politiques, scolaires et pédagogiques.

Le modèle *input-output* utilisé par plusieurs chercheurs est une approche scientifique, une démarche quantitative adoptée par les économistes de l'éducation pour rendre compte de l'efficacité scolaire. Dans cette approche, l'économiste de l'éducation se doit de privilégier certains facteurs d'organisation scolaire, en termes d'investissement, parce qu'ils ont des liens positifs avec les produits du système éducatif. Il doit établir une relation entre les résultats du système (*outputs*) et les moyens (dans le sens large du terme et pas strictement financier) mis en œuvre pour les atteindre (*inputs*), et ce, à travers des fonctions de production fondées sur des modèles statistiques. Le modèle *input-output* est une démarche scientifique aux allures d'une évaluation techniciste qui prend distance par rapport aux « croyances » (opinions) des acteurs pour se fonder sur des données présentées comme objectives.

En réaction à cette évaluation quantitative, d'autres travaux ont cherché les conditions d'efficacité dans les caractéristiques qualitatives des organisations, comme le climat, la culture ou l'éthique des écoles.

Quel est le contexte du développement de l'approche positiviste du concept d'efficacité scolaire ?

Les premières interrogations sur l'efficacité de l'école, sous l'initiative des économistes anglo-saxons, se sont imposées au début des années 1980. Dans la lignée de la théorie du capital humain et du mouvement de la réforme de l'Etat incarné par le *New Public Management*, ce questionnement trouve un terreau dans cette époque des doutes : la montée du chômage des jeunes conduit à s'interroger sur les capacités des systèmes éducatifs à former des citoyens productifs, les ressources budgétaires plafonnent alors que la demande sociale et économique en matière d'éducation reste élevée. Les résultats des premières études révèlent de plus grandes disparités en matière d'efficacité des systèmes éducatifs.

La réflexion sur l'efficacité s'inscrit également en réaction aux thèses sociologiques de la reproduction développées, entre autres, à partir des années 1960 par Bourdieu et Passeron (1970). L'école, selon ces auteurs, sociologues de l'éducation, est un instrument qui reproduit les inégalités sociales. Toutes les écoles ne sont pas également performantes et certains contextes scolaires peuvent faire la différence. Parallèlement, le développement des méthodologies d'analyse et d'estimation statistiques et le perfectionnement des systèmes d'information et des moyens informatiques vont apporter des outils à cette nouvelle réflexion, en particulier, à sa branche quantitative.

Les variables de la recherche

Des données recueillies de la pré-enquête proposée aux enseignants, au personnel de la Division Provinciale de l'EPSP et aux inspecteurs œuvrant dans la ville de Lubumbashi, surtout à la question qui consistait à citer deux à cinq facteurs qui font que les écoles sélectionnées comme efficaces soient reconnues comme telles, nous retenons les éléments suivants, selon l'ordre de leur fréquence et de leur occurrence :

1. Qualification pédagogique des enseignants (un personnel qualifié, maîtrise des méthodes d'enseignement).
2. Leur stabilité à l'école.
3. Leur encadrement pédagogique par la Direction scolaire.
4. La rigueur dans l'évaluation ⁽⁷⁾ des élèves et dans les méthodes d'enseignement.
5. Bonne gestion de l'école, ordre, bonne sélection des élèves (savoir rendre compte de l'usage qu'on fait de l'autonomie).
6. Climat de travail.
7. Ponctualité.
8. Discipline de fer à l'égard des enseignants et des élèves (direction forte).
9. Bonnes conditions d'apprentissage (un environnement propice aux apprentissages : infrastructures scolaires, bâtiments de qualité, équipement, matériel, laboratoire, atelier, etc. viables.).
10. Motivation des parents en supplément sur les salaires modiques de l'Etat ; satisfaction salariale des enseignants.
11. Les résultats scolaires.
12. La place importante qu'elles accordent à l'éducation aux valeurs ⁽⁸⁾ chrétiennes et humaines.
13. Le respect des programmes.

En procédant par regroupement, nous arrivons aux facteurs ci-après :

- l'efficacité pédagogique des enseignants (effet enseignant) ;
- la gestion efficace de l'école (Direction : facteurs organisationnels) ;
- l'environnement (théorie de l'environnement scolaire) ;
- les théories économiques.

Dans la présente recherche, nous avons porté notre attention sur deux facteurs qui, supposés prépondérants dans la détermination de l'efficacité scolaire, en forment le socle. Il s'agit de l'efficacité pédagogique des enseignants et de la gestion efficace de l'école.

(7) PERRENOUD (2002), dans ses *Dix principes pour rendre le système éducatif plus efficace*, parle d'une culture de l'évaluation intelligente. Cf. le site web : http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_2002/2002_21.html heading.10.

(8) En voyant cet élément de réponse, nous avons pensé à ce qu'écrivait MIALARET G. (2008, p.15) dans *Les sciences de l'éducation* : « L'éducation n'a plus pour but unique de faire de l'enfant un homme intelligent dont le raisonnement logique soit sans faille, mais de développer une personnalité équilibrée, riche de toutes les potentialités congénitales épanouies, améliorée par la création de nouvelles aptitudes ; cette personnalité devra être susceptible de s'adapter, de se transformer, de s'améliorer au contact des situations nouvelles rencontrées, choisies ou subies par elles ».

Efficacité pédagogique de l'enseignant

L'efficacité pédagogique de l'enseignant est définie comme la capacité pédagogique qu'a un enseignant à pouvoir faire progresser les apprenants qui lui sont confiés plus loin que l'on puisse en attendre. Chaque enseignant prend toujours un apprenant d'un niveau initial, et grâce à son souci de le faire progresser dans son apprentissage par les méthodes qu'il utilise, il le fait passer à un niveau beaucoup plus élevé. Nous rejoignons une des acceptions du concept *éducation* qui signifie *faire passer de... vers... ou tirer hors de, conduire ou encore élever* (du latin *educere*). Comme le note Mialaret ⁽⁹⁾, l'éducation veut dire "élever l'enfant pour en faire émerger toutes les possibilités".

⁽⁹⁾ DEBESSE M. et MIALARET G., *Traité des sciences pédagogiques*, p. 10.

L'efficacité pédagogique d'un enseignant se mesure à la capacité qu'a celui-ci, dans ses interventions pédagogiques, à conduire les apprenants plus loin qu'on pouvait en attendre. Une mission aussi exigeante requiert, évidemment, de son détenteur, la dotation d'une excellente formation (qualité de l'enseignant), d'une excellente qualification pédagogique (maîtrise dans l'utilisation des méthodes adéquates au service de la progression des apprenants). Mais, la qualification comme telle de l'enseignant (quand on dit : "c'est un enseignant qualifié") se vérifie par le signal qu'il porte : le diplôme. A côté de cela, il y a l'ancienneté à laquelle on associe l'expérience.

Plusieurs indicateurs interviennent dans la définition de l'efficacité pédagogique de l'enseignant, comme :

- La stabilité de l'enseignant au sein de l'école où il assure ses prestations.
- Les attentes positives de l'enseignant sur la réussite des apprenants.
- La qualification de l'enseignant.
- Sa qualité pédagogique appuyée par la grande confiance ou la grande considération dont il jouit de la part et de l'institution et des parents.
- Son expérience professionnelle.
- La maîtrise de la matière.
- La méthode pédagogique utilisée.
- Les évaluations et contrôles fréquents des progrès des élèves.
- La participation des élèves.
- La révision journalière et contrôle des devoirs.
- La réalisation des prévisions des matières à enseigner.
- La tenue régulière des documents pédagogiques.
- La valorisation de l'enseignant (se sent-il valorisé ? preste-t-il dans des conditions matérielles, socioprofessionnelles optimales ?) Plus l'enseignant se sent intégré au sein d'un

établissement (sens de l'appartenance accru), mieux il se déploie dans les tâches qui lui incombent. D'où, ce constat : le sens de l'appartenance (d'un individu) à un groupe accroît son efficacité dans ses prestations.

L'accompagnement de l'enseignant, pour se mettre à niveau, en participant à des modules de formation permettant le renforcement des compétences chaque fois qu'un besoin se présente, est d'une nécessité royale. Nous nous alignons sur la pensée de Perrenoud (2002) sur l'évidence qu'un bon enseignant doit maîtriser sa discipline, « pour planifier correctement ses cours, concevoir et animer toutes sortes d'activités d'apprentissage, notamment, des recherches, des situations-problèmes, des projets ». Notre auteur admet qu'« à la maîtrise d'une discipline doit s'ajouter une formation à la didactique correspondante ». D'où, la nécessité d'accompagner cette qualification de l'enseignant.

La qualité de l'enseignant requiert aussi un profond investissement dans un métier qu'il aime et qui le motive parce qu'il s'y sent libre de développer sa propre manière d'enseigner dans le but de faire progresser les élèves le plus loin possible.

Selon les Directions des écoles dites efficaces, le personnel enseignant qualifié se recrute sur la base des critères technique et socio-administratif. Le recrutement du personnel selon le critère administratif tient compte de la qualification du candidat, de son ancienneté, de l'expérience qu'il a. Il peut se faire aussi moyennant un concours ou un stage probatoire. Quant au critère socio-administratif, il est de trois ordres : la nationalité (privilégier la nationalité locale pour des raisons socio-économiques), le droit civique (on ne recrute pas un prisonnier), la santé psycho-mentale (on ne recrute pas un alcoolique, ou un déséquilibré mental).

Ainsi, nous avons considéré les indicateurs suivants :

- la stabilité des enseignants au sein des écoles où ils prestent ;
- et leurs attentes sur les réussites des apprenants ; leurs qualité et qualification étant déjà établies.

Gestion efficace de l'école

La théorie des organisations pose la gestion efficace d'une organisation comme la source de son efficacité. Cette idée est-elle confirmable pour nos écoles dites excellentes dans la ville de Lubumbashi ?

« Tous les malaises observés actuellement dans le système scolaire congolais sont sans doute dus à plusieurs causes, parmi lesquelles nous citons la médiocrité de sa gestion », notait dans son cours Kalenga Mwenzemi (2013-2014)⁽¹⁰⁾. De fait, si certaines écoles secondaires n'intéressent

⁽¹⁰⁾ Il s'agit du cours de *Théories de Supervision appliquée à l'Education*, donné à l'intention des étudiants de 2^{ème} licence en APE à la FPSE, Unilu en 2013-2014.

pas la "clientèle" ou si elles sont considérées comme des établissements de dernier recours, c'est, entre autres, parce que leur gestion laisse à désirer. Cela dit, la gestion influe sur les diverses composantes de la vie organisationnelle de l'établissement, notamment, l'efficacité scolaire. A la question "que faut-il faire pour qu'un établissement scolaire offre un service de qualité aux apprenants ?", sans tergiverser, nous répondrons que cette tâche relève du ressort de la base organisationnelle de l'établissement.

La gestion efficace d'un établissement scolaire est une activité qui nécessite la mobilisation de toutes les ressources (humaine, matérielle, financière...). Le Chef d'établissement, en sa qualité de gestionnaire de l'organisation scolaire, choisi parmi les meilleurs enseignants de l'école, est supposé être initié aux théories et aux techniques de management pour qu'il fasse de l'école une organisation excellente comme les autres organisations industrielles. Pour la Direction de l'école, il s'agit de gérer tous les processus et sous-processus, les tâches et les opérations réalisées au sein de l'école par les individus alloués ou les ressources, en les planifiant, les organisant, et les évaluant.

Dans la gestion efficace, chacun fait ce qu'il doit faire puisqu'il y a une répartition des tâches bien définie rationnellement. Et comme l'école est un système, l'accomplissement des tâches doit se faire dans la collaboration entre les acteurs. Le Chef d'établissement accomplit la tâche qui lui incombe : il s'occupe de la gestion administrative de l'école, de la gestion pédagogique, de la gestion financière et matérielle de son école. Sa préoccupation principale est de rechercher sans cesse l'efficacité et même l'efficience de l'école par une gestion de toutes ses ressources.

Une gestion efficace intègre les indicateurs suivants :

- l'accompagnement et l'appui de la qualité pédagogique des enseignants à l'aide d'une supervision et d'une formation ;
- une bonne planification des activités au sein de l'école ;
- une bonne gestion du temps et une bonne discipline ;
- la satisfaction salariale des enseignants ;
- le Règlement Intérieur est connu des élèves, qui le trouvent explicite ;
- le programme a été effectivement suivi (les élèves affirment avoir déjà eu l'occasion de faire des exercices comme ceux qui leur sont proposés dans le test de mathématiques) ;
- la collaboration entre la Direction et le personnel enseignant ;
- les visites des classes (régulières) ;
- l'autonomie administrative ;
- la mise à niveau fréquente des enseignants ;
- l'équipement pédagogique.

Résultats de nos enquêtes

L'efficacité scolaire serait positivement liée à la qualité pédagogique des enseignants.

De la vérification de cette hypothèse, il ressort qu'il existe un lien intrinsèque entre la qualité pédagogique des enseignants et l'efficacité scolaire. L'hypothèse se confirme par les résultats obtenus et vérifiés à l'aide du calcul *Khi-carré*. Il résulte que

l'efficacité ou la qualité pédagogique des enseignants est un facteur qui influence positivement l'efficacité scolaire. Cependant, quant à dire qu'il est un facteur majeur, cela reste à vérifier.

Avec le calcul du coefficient de corrélation, nous avons découvert que le degré du lien existant entre les deux variables, indépendante (l'efficacité pédagogique de l'enseignant) et dépendante (l'efficacité scolaire) est positif, quoique faible. Cela signifie que la qualité pédagogique des enseignants fait partie du groupe des facteurs (sans qu'elle ne soit le facteur majeur) qui contribuent à la construction de l'efficacité scolaire.

L'efficacité pédagogique elle-même est un concept-valise qui intègre plusieurs indicateurs à l'instar de la qualité et de la qualification comme telles de l'enseignant qui ne sont vérifiables que par ses prestations. Cette qualification a besoin d'être accompagnée ou renforcée, comme nous l'avons vu, grâce aux formations supplémentaires. Elle dépend aussi de la discipline (l'ordre) que s'impose l'enseignant, et que l'école lui impose.

Il existe un autre indicateur qui garantit la qualité professionnelle de l'enseignant : sa stabilité dans une école. Mis à part ses effets pervers, la stabilité d'un enseignant dans une école a une influence non négligeable sur son efficacité. Hormis la stabilité, la variable *attente des enseignants envers la réussite des apprenants* y est aussi pour beaucoup. De fait, plus les attentes sont élevées, mieux les apprenants s'appliquent. Et cela ne manque pas de motiver davantage les enseignants dans le maintien ou l'augmentation de l'efficacité scolaire. L'*effet Pygmalion* montre que les attentes des professeurs exercent des effets sur les performances de leurs apprenants. Les professeurs efficaces entretiendraient effectivement des attentes élevées sur les élèves qui leur sont confiés.

Toutefois, penser que l'enseignant, avec ses qualités professionnelles, constitue l'unique condition de succès d'une école, est une perception erronée des choses. Que serait, en effet, un enseignant qualifié sans élèves et sans une direction qui favorise le renforcement de ses qualités ? La motivation de l'élève, son sentiment d'efficacité, ses attentes sur les enseignants concernant sa réussite, l'influence positive du pair, sa discipline, l'héritage social, le soutien en dehors de l'école, l'appui des parents... sont autant de facteurs susceptibles de déterminer l'efficacité d'un établissement d'enseignement.

Si l'efficacité pédagogique des enseignants n'apparaît pas comme la réponse unique à la construction de l'efficacité scolaire, son absence, en revanche, apparaît comme un facteur d'aggravation des risques d'échecs scolaires. D'où, la nécessité d'être doté d'enseignants qui soient pédagogiquement des enseignants de qualité pour améliorer le système éducatif congolais.

La gestion efficace de l'école influencerait l'efficacité scolaire

Cette deuxième hypothèse s'est, elle aussi, vue confirmée. Il en résulte qu'il existe une relation significative entre la gestion efficace de l'école et son efficacité (les résultats qu'elle produit). Cette corrélation s'est révélée positive, quoique faible, grâce au calcul du coefficient de corrélation. La faible relation entre les deux valeurs

signifie nettement qu'il ne faut pas prendre un facteur isolément pour évaluer ou mesurer l'efficacité d'un système ou d'une formation scolaire. D'autres facteurs, tels que la part de l'élève lui-même, sa motivation, sa discipline, sa connaissance du Règlement d'Ordre Intérieur, son désir d'apprendre, son héritage culturel, l'effet enseignant, la part des parents, des partenaires techniques et financiers...interviennent également dans la quête de l'efficacité scolaire. Comme pour dire que l'efficacité d'une école se construit grâce à la mobilisation de tous les intrants et de tous les processus éducatifs.

Etant donné que, par rapport à l'efficacité pédagogique des enseignants, la variable *gestion efficace de l'école* occupe une place prépondérante dans la recherche de l'efficacité d'un établissement scolaire, l'interprétation probable est celle qui admet que le Chef d'établissement scolaire, dans ces écoles dites efficaces, en tant que leader, exerce une grande influence sur les processus éducatifs de l'école. Pour lui, l'école n'est pas cette « bureaucratie professionnelle » à la Mintzberg où il y a peu de coopération entre les individus et une coordination réduite. En supervision de l'éducation (Kalenga Mwenzemi, 2013-2014), on parle du principe de coopération qui sous-tend la relation entre les diverses ressources professionnelles. Et le Chef d'établissement, en tant que gestionnaire et superviseur, doit veiller à leur coordination et à leur cohésion pour plus d'efficacité.

L'application du principe managérial « la confiance n'exclut pas le contrôle » fait que le Chef d'établissement, dans ces écoles dites efficaces, et dans sa gestion de l'école, contrôle tout et parfois de manière systématique en vue d'apporter l'aide nécessaire au progrès des uns et des autres. Il veille, pour ce faire, à ce que tout ce qui se passe à l'école ne puisse pas lui échapper. Il place au cœur de sa gestion le souci de bien faire et de rechercher l'efficacité de l'école par la gestion de toutes les ressources, notamment, la performance des enseignants dans leur prestation, la qualité de la vie à l'école, le rendement des apprenants. Responsable principal de l'école, le Chef d'établissement est le guide (leader) des élèves et des enseignants ; son leadership repose sur sa compétence de gestionnaire, c'est-à-dire, son aptitude à planifier, à organiser, à diriger et à contrôler l'unité organisationnelle dont il est responsable. C'est lui la *personne-catalyseur* de l'efficacité scolaire, dans la mesure où il mobilise et accompagne toutes les ressources pouvant contribuer positivement à rendre son établissement efficace.

Interprétation des résultats

L'interprétation des résultats de notre recherche accuse une certaine faiblesse dans la corrélation faite entre les deux sortes de variables, indépendante et dépendante. Nous nous posons la question du pourquoi de cette faiblesse. Devons-nous l'attribuer, peut-être, à l'échantillon qui est réduit (54 sujets) avec un taux de sondage très bas, 21%, ou à la méthode et aux techniques utilisées, ou encore au choix de la population et au nombre limité des indicateurs de chaque variable ?

Les résultats auraient-ils été les mêmes si nous avions travaillé avec un nombre plus élevé d'enquêtés ? La méthode et les techniques utilisées sont-elles appropriées pour ce type de recherche ? Ne fallait-il pas faire recours à d'autres méthodes et techniques qui révéleraient des résultats beaucoup plus intéressants ?

Cette étude, au fond, aurait pu être élargie aux Chefs d'établissement et aux élèves. Mais, nous avons respecté l'avis des enseignants. Ce qui nous fait dire que les résultats ne sont qu'un avis que les enseignants donnent sur les déterminants de l'efficacité scolaire dans la ville de Lubumbashi.

Conclusion

En substance, parmi les multiples intrants éducatifs susceptibles de rendre une école efficace, la qualité pédagogique des enseignants, même si son effet s'est révélé faible comme l'ont montré nos résultats, n'est pas à négliger. Et comme la partie majeure des situations pédagogiques se déroule en classe, et avec un enseignant, nous devons prendre en considération tout indicateur constituant l'efficacité pédagogique des enseignants. En effet, le facteur enseignant dans le processus enseignement-apprentissage est indispensable. Autrement dit, avoir des enseignants qualifiés est un bon point de départ pour cheminer vers l'excellence, quitte à additionner d'autres ingrédients. De même, pour l'efficacité dans la manière de gérer l'organisation sociale qu'est l'école, son influence sur l'efficacité pédagogique des enseignants est révélatrice et doit être appréciée à sa juste valeur dans nos institutions d'enseignement. La bonne gouvernance de l'organisation scolaire ou le système de gestion des écoles en RDC, en général, et dans la ville de Lubumbashi, en particulier, nécessite un accompagnement et un renforcement, par des modules de formation du genre « leadership et bonne gouvernance » pour rendre l'école congolaise efficace.

Nous constatons, pour terminer, que les écoles dites efficaces dans la ville de Lubumbashi sont catholiques (même les privées), ayant un personnel de qualité et une gestion de l'école qui fait preuve d'une grande efficacité. Ainsi, nous saisissons cette opportunité qui nous est offerte pour suggérer ce qui suit :

- Aux acteurs de l'école : il est plus que pressant de prendre en considération les facteurs observés pour rechercher inlassablement l'efficacité dans leur établissement scolaire.
- Aux parents, premiers modèles de l'enfant : il est un devoir parental de fournir à l'enfant un cadre de valeurs, d'épanouissement et de protection contre les influences sociales négatives, en soutenant la construction des écoles de qualité.
- A l'Etat en tant qu'organisateur de l'école : il doit être guidé par le souci de l'efficacité pour offrir à la population une école de qualité qui sera à même de révolutionner la modernité du Congo et qui contribuera au développement réel de l'individu et de la société.

Enfin, en limitant notre travail scientifique à l'observation de deux facteurs, nous nous refusons de prétendre avoir exploré d'une manière holistique notre sujet. Comme l'efficacité scolaire dépend de plusieurs facteurs, nous invitons les futurs chercheurs à explorer aussi des champs de recherches impliquant d'autres variables qui participent à la construction de cette efficacité. ■